

1. 米国のボランティアを取り巻く社会構造

日本では、ボランティアの存在あるいはボランティアの活動というものは、現状の社会構造や行政のサービスの「隙間を埋めるもの」、すなわち何らかの主体を“補完する機能”として語られることが多い。

しかし、アメリカのボランティア活動は、“社会の構造体の一部”と言うべきものである。近年では、中産階級の貧困化、女性の社会進出、核家族化、家庭の崩壊などが原因となって「昔のアメリカ人に比べて今のアメリカ人はボランティアをしなくなった」と言われることもよくあるが、それでもなおアメリカ人のボランティアへの意識は、いまだ米国社会の底辺を成す大きなファクターのひとつになっている。

(1) 多様なボランティアの形

では実際に米国のボランティアは、どのような形で社会の中に存在しているのだろうか。ボランティアの役割や位置づけから、リーダーシップのボランティア、専門知識を活かすボランティア、リタイアした人のボランティアの3つについて概観してみた。

① リーダーシップのボランティア

米国のボランティア活動が、社会の中で大きな権限を持っているということは、「ボランティアは社会をリードし得る」という価値観が社会に浸透していることを意味している。それは、そもそもアメリカという国自体が市民活動から興ったという特種な歴史と無縁ではないが、経済的に余裕があったり社会的地位の高い人などが、おしなべて非営利団体の理事会 (Board of Directors) の役員に名を連ねる (多くの場合が無償無給のボランティア) のは、このような価値観に裏付けされている。

首都ワシントンにある非営利団体「National Center for Nonprofit Board (NCNB)」によれば、アメリカ人が理事会の役員になって無償で時間と労力を割く動機について、最も一般的なものは、「これまで社会でおさめてきた成功を社会に還元したいから」というものと、「自分という成功者の知識や技術を使って何か社会的な活動を導いてやらなければ」という義務感だという。

この義務感は、キリスト教的であると共に、階層社会アメリカの、その上部に属する者に特有の多分に“帝王学的”な志向である。

理事会役員らが実質的に期待されるのは、同じように裕福かつ指導的な立場にある人々とのネットワークを使って、寄付金をたぐりよせることにあるが、もっと理想的には、その非営利団体の使命に基づいて長期的なビジョンを示唆し指導する役割までが求められており、この点では、古く大きな非営利団体ほど大きな問題を抱えていることが多い。

こうした問題に対しても、図表 II-1 に整理したような非営利団体が活動しており、米国のボランティア社会の成熟度が伺える。

■ 図表 II-1 理事会の役割の活性化を図る非営利団体

名称	活動内容
National Center for Nonprofit Board (NCNB)	<ul style="list-style-type: none"> • 理事会がその非営利団体といかにより生産的な関係を作り上げていくかを、出版、セミナー、会議、コンサルティングなどを通して指導する全米規模の非営利団体
Volunteer Consulting Group (VCG)	<ul style="list-style-type: none"> • ハーバード大学経営学部の同窓会ニューヨーク支部によって発足 • 理事会がいかにしてより効率よく非営利団体を導くことができるかというコンサルティングを、非営利団体と理事会の双方に対して行う組織 • 非営利団体の理事・監査・管財人にふさわしい人材と、理事候補を探し求めている非営利団体とをマッチングさせる「マーケット・プレイス」というプログラムも実施

② 専門知識を活かすボランティア

自分の専門分野を特化して転職を重ねるアメリカの場合には、「マーケティングのプロ」「人事のプロ」「総務のプロ」「投資コンサルティングのプロ」「経営管理のプロ」といった専門職ビジネスマンから、「グラフィック・デザイナー」「コピー・ライター」など日本にも存在するソフト技能職まで、さまざまなプロフェッショナルが存在する。

彼らの専門知識と経験を非営利団体の運営のために役立てようというコンセプトは、米国の様々なボランティアプログラムの中に見られるが、芸術に関連する非営利団体用のプログラムを図表 II-2 に整理した。

これら自分の専門性を無償で提供するボランティアは、ごく一部の例外を除いてほとんどが“被雇用者”であり、専門知識や専門技術を無償で提供しても、彼ら自身の生活の糧は脅かされないということが前提になっている。

言い換えれば、デザイン事務所、会計事務所、弁護士事務所、建築事務所、投資コンサルティング会社など、特にサービス業において、“経営者”がみずからその本業のサービスをボランティアで提供することは、あまり一般的ではない。経営者が専門的な知識をボランティアで活かそうという場合は、レクチャーやセミナーの講師を無料で引き受けるといったような、一歩立場の高い指導的な方法が一般的だ。

③ リタイアした人々のボランティア

アメリカでは昔から、「リタイアした人々はボランティアの重要な人材源」とされており、後述する ACTION や AARP のような全米組織をはじめ、州・郡・市町村など様々なレベルで、「ボランティアセンター」と呼ばれる組織が存在する。こういった組織は、ボランティア希望者と募集团体とのマッチング、ボランティア・プログラムの開発指導、ボランティア・トレーニング、情報照会などのサービスを行っている。

一言でリタイアした人と言っても、現役時代の履歴によって、ボランティアとして求められる働きは違っている。

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

■ 図表 II-2 プロフェッショナルリティを活かす芸術分野の代表的なボランティア組織

名称	活動内容
Arts & Business Council (ABC)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済界で働くプロフェッショナルの人々を、その専門知識や技術を必要としている芸術系非営利団体に、ボランティアとして送り込む活動を展開 ・ ニューヨークが本部だが、ほぼ全米の大都市に支部があり、独自のマッチング・ネットワークを広げている <p>[具体例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい観客層をつかもうとする劇場がマーケティングの専門家の指導を受ける ・ 経営難に陥った非営利団体が総務・人事のプロに財政や人事構成の建て直しを相談する ・ 基本財産の有効運用を金融コンサルタントに依頼する ・ ボランティアのグラフィック・デザイナーに印刷物のデザインを依頼する など
Volunteer Lawyers for the Arts (VLA)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術家および芸術系非営利団体の法律相談に無料で応じるボランティア弁護士のマッチングを行っている ・ 芸術家・団体の集中度と弁護士の数の多さから、VLAの活動がもっとも盛んなのはニューヨーク ・ シカゴ、サンフランシスコといった大都市にも独自のVLAが存在するが、各州によって法律が異なることもあり、各VLA間の交流や情報交換はあまり盛んではない
Doctors for Artists	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニューヨーク市にあるごく個人的なボランティア医師らが集まって作っている任意の活動 ・ 身体が資本の舞台芸術家(ダンサーや役者や歌手など)向けに、ニューヨーク近郊の専門医(スポーツ医、声帯専門医、整体医、整形外科医等)の住所録をまとめ、情報照会を行っている

専門的な職能もなく暮らしてきた人であれば、「手足としてのボランティア(=DMの封筒づめが最も一般的で、劇場・ホール等の場合には、これに会員募集やチケットの電話セールス、およびアッシャー業務などが加わる)」、地域の顔役程度の“地位”がある人ならば、「ファンドレイジング・パーティーの企画・推進係」、そして企業のトップに座していた人であれば、「理事会役員」か、もしくはもっと特別の指導的な立場の貢献が期待される。

(2) ボランティアだけで運営される非営利団体

わが国では、ボランティアは、活動や事業の主体があつて、それをサポートするものとして考えられがちであるが、米国ではボランティアの働きが活動主体そのものを成している非営利団体も数多い。芸術文化の分野では、フェスティバルや小劇場の活動にそうした例が見られる。

① フェスティバル

米国の地方や小都市で行われるパフォーミング・アーツ系のフェスティバルには、企画から準備、実施、運営まですべてボランティアの手だけで行われているものが珍しくない。その中には、資金調達という行為も含まれており、集められた資金は、出演者や出演団体へのギャラ、交通費、会場設営費、印刷物制作費、そしてボランティア全員のユニフォーム兼謝礼代わりのTシャツ制作費などに使われる。

例えば、カリフォルニア州コロナ・デル・マーで毎夏開かれている「Baroque Music Festival of Corona Del Mar」。これは、ほとんど演奏されることのない埋もれた古楽を復活させるというユニークなバロック音楽のフェスティバルである。

フェスティバル名と同名の非営利法人登録をしているが、有給のスタッフはおらず、運営管理、会計、広報、資金調達から、当日の座席案内まで、すべてボランティアで成り立っている。出演する演奏家は全員ユニオンのメンバーのため、彼らには「ユニオン・スケール」と呼ばれる最低賃金以上のギャラが支払われるが、指揮者だけは、同フェスティバルの設立者のひとりのためノー・ギャラで出演。

「同好の士が好きで集まってやる」というのが基本コンセプトで、毎シーズン黒字の経営を続けているにもかかわらず、ボランティア人員を有給のスタッフに切り替える意志はないという。

② 小劇場

極小の劇場スペースを運営するニューヨークの非営利団体の中には、「演出家ひとり(=ほとんどの場合が設立者)を除いて、すべての運営スタッフがボランティア」というところが数多く存在する。これらの非営利団体は、好んでボランティアに依存しているわけではなく、有給のオフィス・スタッフを雇うだけの資金力がないというケースがほとんどである。

マンハッタンの西28丁目にある「Actor's Theater Workshop」という小劇場は、独自の演劇プロダクションの創作のほか、子供に演劇を指導する土曜学校、役者にオーディション技術を教えるワークショップなどの活動を行っている。

スペースはビルの5階のワンフロアという小さなもの。ボランティアの業務範囲は、

- ・アシスタント・マネージャー: オフィスの日常業務を処理する係
- ・広報担当: 問い合わせへの電話対応、メディアに対する広報活動
- ・資金調達係: ファンド・レイジング・イベントの企画実施、助成金申請の手続
- ・広告印刷物制作係: グラフィック・デザイン、コピー・ライティング
- ・ボランティア・コーディネーター: ボランティアの運営・管理(理事会の役員=発起人のひとりが担当)

というように、ほぼ事務仕事の全般にわたっている。

(3) ボランティア活動の振興、育成

こうした多様なボランティア活動を支えるため、米国では様々な仕組みや情報サービ

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

スなどが用意され、また、円滑なボランティア活動の運営には欠かせないボランティア・コーディネーターの教育制度なども設けられている。

① 企業が従業員に奨励するボランティア

「企業市民」という価値観の生みの親であるアメリカでは、企業が企業体としてボランティア活動を行ったり、あるいは企業が従業員に対してボランティア活動を奨励したりすることが、ひとつの典型的な社会貢献活動になっている。

例えば、日本でもよく知られている「マッチング・ギフト(従業員のボランティア時間数や寄付額に見合うだけの寄付を企業が上乘せする制度)」は好例で、それは、従業員の意思を企業の社会貢献活動に反映させ、また、寄付金の行く先について経営者サイドが試行錯誤しなくても済むという二つの意味合いを持っている。

「The Mutual Benefit Life Report II | Mutual Benefit Life | 1993年」によれば、アメリカでは、大企業だけではなく、中小・零細レベルの企業でも、多くの経営者が、「従業員にボランティア活動を奨励することは企業にとって大切」と考えている(アンケート対象企業のうちの61%)。同統計によれば、従業員のボランティア活動を奨励する理由は、

- 職場の雰囲気向上
- 職場内のチームワークの向上と、コミュニティとのチームワークの向上
- 従業員の新規採用に便利

となっている。

また、「従業員がコミュニティで行うボランティア活動は、売上向上などの直接的な利益を生むか？」との質問には、ほとんどの企業が「直接的な効果は感じない」とする一方で、「生産性の向上、モラルの向上、ビジネス上のネットワークの拡張、企業イメージの向上などのメリットは得られる」として、「基本的には従業員のボランティア活動は、企業にとって利益がある」と答える企業が7割を越えている。

② ボランティアに関する情報提供、サービス機関

首都ワシントンには、全米に分散する各種各ジャンルの非営利団体をそれぞれ相互にネットワークする統括的非営利団体(通常「アンブレラ・オーガニゼーション」と呼ばれる)が、数多く存在する。

図表 II-3は、米国のボランティアに関する主要な情報提供、サービス機関をまとめたものである。個々の活動やサービス内容を見ると、米国のボランティア活動の振興や育成もまた、多種多様な非営利団体のボランティア的な活動によって支えられている構造が見えてくる。

③ ボランティア・コーディネーター教育

今回調査したケネディ・センターでのインタビューの中で、「ボランティア・コーディネーターは、大卒レベルの専門職だ」というコメントがあったが、実際に「ボランティアを管理する職業の人のための大学講座」というものが、全米に存在する。

■ 図表 II-3 ボランティアに関する主要な情報提供、サービス機関

名称	活動内容
ACTION	<ul style="list-style-type: none"> ・全米各地に支部を持つ連邦政府系の外郭非営利団体。ジャンルを問わずボランティア活動全般を奨励。 ・情報サービス、照会サービス、出版、基本的なボランティア・プログラムの開発提供などを行う。 ・「Student Community Service Program」、「Retired Senior Volunteer Programs」等が代表的プログラム。
Independent Sector (IS)	<ul style="list-style-type: none"> ・医療、福祉、文化など社会問題や篤志活動全般に関わる非営利団体をつなぐ、非営利団体。 ・ボランティア関連のリサーチ研究を行う非営利団体への助成を行うほか、ボランティア関連の書籍を数多く出版。
American Association of Retired Persons (AARP)	<ul style="list-style-type: none"> ・リタイアした人に関わる非営利団体を統括する、非営利団体。 ・年齢50歳以上の社会的リーダーを名簿にした「Talent Bank」という情報サービスを実施。 ・全米各地の支部が、各地の非営利団体のために、「リタイアした人用のボランティアプログラム」を開発。
Service Corps of Retired Executives (SCORE)	<ul style="list-style-type: none"> ・リタイアした元管理職(取締役クラス)の人たちの英知を、ボランティアなどを通じて社会に有効利用することを目的とした非営利団体。
National Executive Service Corps (NESCC)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の元社長や元取締役クラスをボランティアとしてリクルートしようとしている非営利団体のために、プログラム開発コンサルティングを行う非営利団体。
National Council on Corporate Volunteerism (NCCV)	<ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献活動の一環として企業が行うボランティアプログラムを、指導するための非営利団体。全米各地に支部を持つ。
International Executive Service Corps (IESC)	<ul style="list-style-type: none"> ・社会の指導的立場にある人たちのボランティア(社会貢献)活動全般を奨励するための非営利団体。
Association For Volunteer Administration (AVA)	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア管理を専門にしている人々(=有給または無給のボランティア・コーディネーター)を会員にして運営されている非営利団体。 ・コロラド州ボルダー市を拠点に全米を対象とする全国組織。 ・情報新聞(ジャーナル・オブ・ボランティア・アドミニストレーション)の発行、ボランティア・コーディネートに関する出版事業、情報交換やセミナー、国際会議などを実施。

「少なくとも全米の41の大学で、ボランティアを管理する立場の人のための履修コースが設けられている」(The Chronicle of Philanthropy | 1994年7月24日号)とのこと。これらの中には、単位修得後に「Volunteer Manager Certification(ボランティア・マネージャー証明書)」を発行するところもあるが、法的な資格はない。

II. 米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

ボランティア・マネージメントの役割としては、次のようなものがあげられる*¹。

- ボランティアを使う方針の明確化
- ボランティア・プログラムの作成
- ボランティアの募集と採用、配置
- ボランティアのサポートと教育
- 評価

また、年鑑「Volunteerism | R.R. Bowker 社出版 | 1991年発行の第3版が最新」では、上記のような大学講座をはじめ、サマー・コースやその他各種セミナーに至るまでの「ボランティア・マネージャー教育」に関する全米の情報が総覧できる。

メイヤーズ・ボランティア・アクション・センターでも、ボランティア・マネージメントに関するオリエンテーションが行われており、インタビューでも、「ボランティアで一番難しいのは彼らを“使う”ことであり、この認識を持たないところは苦勞する」というコメントがあった。

それほどボランティアのマネジementは重要であり、その要を担うボランティア・コーディネーターの教育、育成も、米国の多様なボランティア活動を支える基盤のひとつと言える。

(4) ボランティアとコミュニティ

米国では、芸術文化の分野に限らず、教育、研究、保険・医療、福祉などの様々な社会サービスが、政府や行政機関ではなく、民間の非営利組織によって提供されており、それは、米国の社会構造そのものが、歴史的にもまた制度的にもわが国のそれとは大きく異なることによる。

そして、こうした NPO の多様で活発な活動を支えているのが、地域社会やコミュニティを改善していこうという、市民ボランティアの精神だと言われている。

今回実施した米国の劇場やホール、そして関連機関に対する調査結果をみても、まず地方自治体が公共ホール・劇場を建設し、それを運営するためにボランティア制度を導入しようとしているわが国の実状とは、大きくかけ離れていることが明らかとなった。劇場やホールを建設し運営することそのものが、地域社会に奉仕するボランティア的な発想から生まれている。そして、こうしたことを理解するには、米国における「コミュニティ」の概念について確認しておく必要があるだろう。

「コミュニティ」という英語は、しばしば日本語で「地域社会」といったような言葉で代用され、あたかも地理的な範囲を意味するもののように認識されているが、アメリカにおけるコミュニティという言葉にはもっと大きな意味の広がりがある。

アメリカにおけるコミュニティを理解するには、「利害・宗教・国籍・文化などを共有する共同社会」とか「思想・利害などの共通性」という訳語を用いた方が的確だ。すなわち、

*¹ 文化行政とボランティアに関する報告書 | 東京都生活文化局 | 1994年5月

「Black Community」と言えば黒人の人たちが関わる社会全体を指し、「Gay Community」と言えば同性愛者たちが形成する社会を指し、「Catholic Community」と言えばカトリック信者たちが形成する社会を指す。さらに「Business Community」と言えば企業同士のつきあいや経済界、「Middle Class Community」と言えば中産階級の家庭群、そしてもちろん「Arts Community」と言えば、芸術に携わる人々や団体のことを指すのである。

こうしてコミュニティの意味を「思想・利害を共有する社会」と捉えた時、アメリカにおけるボランティアの位置づけはとてもわかりやすいものになる。例えば、今回調査した「シンフォニー・スペース」や「スナッグ・ハーバー・カルチュラルセンター」などの起こりは、「建物を取り壊しから守り、文化施設として利用したい」と考える“同好の士”の集まりだったわけで、これはすなわち「思想・利害を共有する」人々が、実際にその思想を“活動”へと転化させたカタチにほかならない。そのカタチが法人格を有したものが、「非営利団体」であり、その非営利団体に同じ思想・利害を共有しようと集まってくる人が、ボランティアだと言える。

逆の言い方をすれば、ボランティアというあくまで自発的な生産活動は、「コミュニティ感覚＝共通の利害意識」があつて初めて成し得る行為だと言えるだろう。

こう考えてくると、非営利団体の側がボランティアをリクルートする際のポイント、そしてボランティアたちを効率よく管理するプログラムのポイントが見えてくる。つまり、「ボランティアやボランティア予備軍らにいかにか『共通の利害意識』を持たせる“仕掛け”をつくるか」が重要なのである。

もしもコミュニティが、単に「地理的広がり」と同義だとすれば、劇場やホールにとってのコミュニティとは、そのまま「商圈」を意味するにとどまってしまう。だが、その商圈の中には、人種、性別、宗教、性癖、経済状態、ステイタス、趣味、ライフスタイルなど様々な“小社会”があるわけで、「共通の利害意識」とはまさにこういった切り口の中にこそ存在する。そして当然、これらの小社会ごとに、「ゲイ・コミュニティの共通の利害意識」、「リタイアメント・コミュニティの共通の利害意識」、「シングル・マザーの共通の利害意識」などは、異なっている。

上手なボランティア・プログラムとは、その地理的商圈の中にはどのような種類のコミュニティが存在しているのだろうか、彼らと自分ら劇場との「共通の利害意識」はどのような形で存在し得るだろう、と探り出す行為から始まるものだろう。